

Елизавета ЕФРЕМОВА,
организационный
психолог,
консультант



КАК СОЗДАТЬ ЭФФЕКТИВНУЮ КОМАНДУ **СОВЕТЫ РУКОВОДИТЕЛЮ**

Любой трудовой коллектив — это результат действий или бездействия руководителя. И чтобы научиться им управлять, можно держать в голове метафору шахмат, только в случае управления наш соперник — сама жизнь. Любое событие в коллективе вызывает неожиданные жизненные ходы в ответ. Взяли хорошую сотрудницу — она ушла в декрет. Уволили кого-то — он за собой увел несколько работников. И в этой шахматной партии есть определенные фигуры, ходы которых надо понимать, а также сценарии партий, стратегии и тактики игры. Поговорим об этапах формирования группы, структуре командных ролей и основных точках воздействия на коллектив.

ТУСОВКА ИЛИ ОТРЯД?

Жизнь трудового коллектива проходит в плоскости двух векторов — операционной и эмоциональной активности. Первый вектор — это сила, т.е. все действия команды в целом для достижения поставленных целей. Второй вектор — это моральный дух, вовлеченность, позитивное отношение к цели и друг к другу.

В идеале команда должна эффективно решать поставленные задачи, но в реальности могут возникнуть два перекоса. Первый — это превращение в тусовку, когда группа более ориентирована на поддержание близких эмоциональных связей в ущерб эффективности. Второй — это перекосяк в отряд. Приоритетом здесь является достижение результата любой ценой, внимание человеческому фактору не уделяется, что приводит к низкой вовлеченности и повышенной текучести персонала.

5 СТАДИЙ ФОРМИРОВАНИЯ КОЛЛЕКТИВА

Коллектив не машина, которую собрали из деталей — и она поехала. Его нужно довольно долго выращивать, как садовник выращивает розовый куст, и существуют определенные стадии формирования.

Ключевое событие, запускающее жизненный цикл команды, — это либо изменение по операционному вектору, когда возникает новая задача, либо смена состава. В группе есть люди, прихода и ухода которых никто не заметит,

но есть и те, с появлением которых коллектив проживает кардинальные изменения.

Итак, изменение запускает пять стадий плюс еще одну возможную.

Стадия 1 ПРИТИРКА

Представляет собой хаотичное парное взаимодействие. Это значит, что любое изменение сначала будет «перетерто» в парах. Переглядки и гримасы во время озвучивания идеи, обсуждение организационных изменений в курилках или чатиках — вот это всё. В результате команда теряет профессиональную энергию, поэтому следует использовать один из главных принципов управления групповой динамикой. Если вы хотите держать контроль над трудовым коллективом, организуйте собрание, в т.ч. посредством дистанционной связи. То есть главный принцип в этом случае — ввести определенный ритм собраний, где все слушают информацию об изменениях.

Стадия 2 ЭКСПЕРИМЕНТ

Этап пробы, когда в группе появляются люди, пытающиеся навязать свое мнение о происходящем. На этой стадии видно, есть ли неформальные лидеры и какое отношение к руководителю они транслируют. Здесь можно получить поддержку коллектива — эмоциональную или операционную, когда группа предлагает собственные идеи в дополнение к идеям лидера.

А может, напротив, начаться сопротивление и отрицание. При этом возникает эффект группового заражения, когда негатив одного человека впоследствии транслируют все.

Нужно проявить бдительность, и, если вы видите несогласие команды, его следует грамотно и вовремя обработать. Упустив этот момент, можно получить группу, которая гасит любые изменения.

Стадия 3 КОНФЛИКТ

Момент, когда группа структурируется. Бывает или несколько активных членов команды, которые борются между собой и пытаются захватить власть, или, наоборот, все слишком пассивны, и приходится через конфликт брать ответственность. Общая рекомендация — сделать так, чтобы «наши люди», которые входят в структуру коллектива, пережили этот конфликт. Дополнительную «прелесть» этапу придает возможный бунт подчиненных против руководителя, проверка его на прочность. И необходимо свою руководящую позицию удержать.

Стадия 4 РАСЦВЕТ

Если прожить момент конфликта как определенный этап развития, то группа войдет в состояние расцвета. Коллектив срабатывается, возникает синергетический эффект. Те, кто работал в таких командах, помнят это ощущение: нам вместе море по колено, горы по плечу, мы всё можем.

Стадия 5

ПИК КОМАНДНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

Проживание совместной победы и эффект свершенного действия. У команды может возникнуть ощущение, что она себя изжила. Тогда нужно вывести ее в спектр новых задач и, следовательно, рассчитывать на длительное сотрудничество с одними и теми же людьми.

Еще одна возможная стадия РАСПАД КОМАНДЫ

Если руководитель не в состоянии поставить новые цели, то люди найдут их где-то еще. Есть вероятность потерять старых сотрудников — они могут уйти.

8 ТОЧЕК ВОЗДЕЙСТВИЯ НА ТРУДОВОЙ КОЛЛЕКТИВ. КЛЮЧЕВЫЕ ЗАДАЧИ УПРАВЛЕНИЯ

Точка 1 ФОРМАЛЬНОЕ ЛИДЕРСТВО И РУКОВОДСТВО

Как уже отмечалось, команда является результатом действий или бездействия руководителя. Хочешь иметь сильный коллектив — начни анализировать, что ты с ним делаешь или не делаешь.

- Руководитель не является частью группы — он представитель другой группы, его задачи — не быть внутри, а управлять.

- Руководитель должен быть во власть инициирован, т.е. представлен людям в этой роли. Если вас не представили группе, это нужно сделать самому — провести собрание, познакомиться, озвучить коллективу новую систему требований.
- Руководитель обязан ставить группе цели. Цель — это всегда образ будущего, желаемого результата деятельности. И лидер постоянно ставит новые задачи. Когда все они выполнены, процесс отлажен, то руководитель по большому счету уже не нужен. Наступает момент расслабления, во время которого следует продумать следующую цель. Если руководитель утрачивает желание достичь большего, не может его озвучить, то группа теряет энергию цели. Чтобы «заказывать» будущее людям, необходимо видеть его самому, а для этого надо заниматься собой, своими амбициями.
- Руководитель своими словами и поведением задает правила совместной деятельности, влияет на моральный дух. От него зависит, какие эмоции испытывает коллектив, какие складываются отношения к трудовым задачам, система ценностей, правил и принципов работы.
- Руководитель — это распределитель ресурсов, представитель «надсистемы», принимающий в т.ч. непопулярные решения ради интересов будущего группы.
- Применение поощрений и санкций. С одной стороны, должна быть сформирована система наград, а с другой —

система наказаний (устное или письменное замечание, увольнение).

- Влияние на состав команды, участие в найме и увольнениях.

Точка 2 ЭКСПЕРТНОЕ ЛИДЕРСТВО

Для чего нужны сильные эксперты? Это опытные, развивающиеся люди, которые имеют организационный потенциал, предлагают новое и интересное. Подчиненных приходится обучать новым принципам и методам работы, и не только с помощью собственного опыта, но и привлекая внешних экспертов. Посещая курсы и стажировку, сотрудник нарабатывает опыт, а сильные специалисты формируют сильный коллектив.

Какие сложности здесь могут возникнуть? Опытные работники не побегут сломя голову исполнять сомнительные идеи руководителя. Вполне логично, что они будут сомневаться: а зачем нам это надо, может, лучше сделать по-другому? Это те люди, с которыми работает правило: опираться надо на то, что сопротивляется. Их сомнения в ваших идеях позволят доказать свою точку зрения, возможно, изменить ее, прислушиваясь к советам и рекомендациям. Это те специалисты, которые инициируют обсуждение и не дают глупостям просочиться в работу. Сильных людей нужно «накачивать» экспертизой, тогда как в слабых организациях размахивают лозунгом «дураков учить — только



портить» и всем рулит один руководитель. Но как только он теряет энергию, группа распадается. Поэтому сильному коллективу нужна хорошая экспертиза.

Точка 3

НЕОБХОДИМОСТЬ ПОДДЕРЖИВАТЬ МОРАЛЬНЫЙ ДУХ

Надо знать, кто создает в коллективе волнения, как положительные, так и угнетающие. Какие персонажи в этом участвуют, какой вред или пользу они могут принести. Это могут быть харизматики — яркие, заметные люди, а чувства самого сильного члена группы обычно испытывают все остальные. Пример из живой природы: стая ворон сидит на дереве, но вот одна заметила кошку и нача-

ла каркать — и все остальные закаркали. Харизматик — это первая ворона.

Второй пласт — более сложный. Это люди-«мамонты», «ископаемые» в организации, те, кто работает здесь давно, хранители духа организации. Они могут начать сопротивляться изменениям, новым идеям, сравнивая «героическое прошлое» с сегодняшним днем. Руководитель должен контролировать таких сотрудников, при этом умея внушить группе определенное отношение к происходящему, «пропитать» всех правильным «рассолом». Как огурцы в хорошем рассоле становятся вкусными, а в плохом превращаются в несъедобные, так и подчиненные воспринимают транслируемый эмоциональный фон, плохой или позитивный. Мероприятиями

по этому «рассолу» становятся корпоративные встречи, тренинги, сессии, сборы.

Точка 4

КУЛЬТУРА ИННОВАЦИЙ

Сотрудники должны иметь возможность высказать что-то новое, предложить собственную идею. Обычно в коллективе есть любители читать профильную литературу, замечать понравившиеся моменты в других организациях и приносить в коллектив предложения. Но если нет культуры инноваций, от предложений отмахиваются («Да ладно, у всех свое. Кто чего только не придумает!»). Очень помогают творческие конкурсы, программы предложения идей — они будут стимулировать людей делиться свежими мыслями.

Точка 5 КУЛЬТУРА ЛУЧШИХ ПРАКТИК

Также работает «служба внешней разведки». Как и люди, коллективы бывают интровертами — варятся в собственном соку. Метод «внешней разведки» подталкивает их посмотреть, что творится в мире, оценить последние тренды. Тогда рождается культура лучших практик, бенчмаркинга, сравнения с конкурентами. Если в предыдущем случае мы сами изобретаем велосипед, то в этом — радостно ворует идеи, что позволяет трудовому коллективу быть в ритме рынка, подстегивает культуру конкуренции, не дает заискнуть.

Точка 6 КУЛЬТУРА КОНСТРУКТИВНОЙ КРИТИКИ

Суть ее в том, чтобы критика была вовремя и по делу. Поэтому есть традиционная технология — мозговой штурм, который диктует: не надо критиковать идеи по мере их поступления, сначала следует все идеи аккумулировать, а потом оценивать. Тогда, во-первых, в итоге не останется неудачных вариантов, а во-вторых, люди не станут бояться что-то предлагать. Задача руководителя — формировать культуру конструктивной критики.

Иногда можно слышать: критикуешь — предлагай. Но есть те, у кого хорошо развито критическое мышление, их замечания своевременны, обоснованны. В наличии такого сотрудника, правильного

критика, — сила команды. Хорошо, когда много идей и они фильтруются.

Точка 7 РОЛЕВАЯ МОДЕЛЬ

В организации должны быть образцы для подражания. Есть понятие «член команды» — это исполнитель, ему сказали копать — он копает. И надо задать ролевую модель, которая будет использоваться для введения в должность, для обучения и контроля. То есть руководитель должен продумать, какой он, «нормальный сотрудник», что делает, как себя ведет. Всё это следует прописать и донести до людей: создать Книгу сотрудника, видеоролик или комиксы, сделать фото реальных работников. На занятиях я даю задание написать Карту действий сотрудника — очень полезная вещь.

Точка 8 ПОМОГАЮЩАЯ БЮРОКРАТИЯ

Когда коллектив проводит собрание, следует вести протокол, где фиксируются лучшие предложения. Причем человек, который его ведет, не должен входить в группу, предлагающую идеи. Это может быть толковый секретарь, администратор. Без такой помогающей бюрократии идеи теряются.

ИТОГИ

В структуре командных ролей работает **властный треугольник**:

- *Сильная власть.*

Формальный руководитель, который ставит цели, устанавливает

правила, распределяет ресурсы, применяет санкции, участвует в формировании команды. А также несет бремя власти, принимая непопулярные решения для будущего группы.

- *Сильные эксперты.*

Они не берутся из ниоткуда: руководитель или нанимает таких людей, или выращивает — обучая, стажирова, закаливая трудными ситуациями. Без них не сформируется каркас коллектива.

- *Эмоциональное лидерство.* Контроль нужного отношения к происходящему.

Также работает **экспертный треугольник**:

- поощрять команду к изобретательству, генерации новых идей;
- стимулировать сотрудников к исследованиям рынка, конкурентной разведке, поиску лучших практик;
- вводить культуру конструктивной критики. Как правило, в коллективе уже есть такие люди, и их энергию следует направить в нужное русло.

Можно ли дать простой совет, как сформировать эффективную команду? Можно ли дать простой совет, как выиграть в шахматы?

Но ключевые рекомендации следующие:

- отслеживайте перекосы в тусовку и в отряд и принимайте соответствующие коррекционные меры;
- отслеживайте групповую динамику и управляйте ею;
- управляйте структурой командных ролей;
- развивайте себя и свой организационный талант.